الإدراة بالقيم



محمد بن فوزي الغامدي

١٤٤١هـ - ٢٠٢٠م

الطبعة الأولى

الإدارة بالقيـــم


بسم الله الرحمن الرحيم

الإدارة بالقيم

محمد بن فوزي الغامدي

الطبعة الأولى

١٤٤١هـ - ٢٠٢٠م

ⓗ **محمد فوزي محمد الغامدي ، ١٤٤١هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الغامدي ، محمد فوزي بن محمد

الإدارة بالقيم. / محمد فوزي بن محمد الغامدي .- الدمام ،

١٤٤١هـ

٥٩ ص ، ١٧×٢٤ سم

ردمك: ٦_٣٦٨٧_٠٣_٦٠٣_٩٧٨

١- الإدارة بالاهداف ٢- التنظيم الادراي ٣- القيم أ.العنوان

ديوي ٦٥٨,٤ ١٤٤١/٨٤٤٤

رقم الإيداع: ١٤٤١/٨٤٤٤

ردمك: ٦_٣٦٨٧_٠٣_٦٠٣_٩٧٨

مقدمة

تعتبر الإدارة بالقيم من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والقيادة، ولأهمية الإدارة بالقيم فقد قام الكثير من المؤلفين والباحثين، بإصدار الكثير من الكتب والأبحاث التي تناولت هذا الاتجاه الحديث في الإدارة والقيادة، وفي هذا الكتاب سنعرض موضوع الإدارة بالقيم على ثلاثة فصول وهي كالآتي:

- **الفصل الأول: القيم**
- **الفصل الثاني الإدارة بالقيم**
- **الفصل الثالث: الإدارة بالقيم من المنظور الإسلامي**

جدول المحتويات

الفصل الأول

القيم

القيم تراكم فكري لا يأتي فجأة، فهي تصور شامل لمفهوم وسلوك الأفراد والمؤسسات، حيث يعمل على ولادة الفكرة ونموها وارتقائها، والتي بدورها تؤدي إلى تغيير في السلوك الفردي والجماعي، ففي كل مرحلة من مراحل عمر الإنسان، نجده يلجأ إلى مصدر ما ليتعلم منه قيمًا مجتمعيةً واجبة الاتباع، فهو بشكل دائم بحاجة لمنظومة قيمية تساعده على البقاء والنماء.

فالإنسان كائن اجتماعي فاعل يؤثر ويتأثر بالمجتمع، وهو وارث الأرض ومعمرها، وهو القادر على صياغة الفكر وتجسيده بصورة واقعية، ولكنه يحتاج إلى عملية تجعله أكثر تفاعلا بوجود الجماعة، وحركة التنشئة الاجتماعية الهادفة، حيث يتم من خلالها تحويل الفرد من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي، يتفاعل مع بيئته الاجتماعية وعادات أسرته، ومجتمعه عامة، بكل مكوناته النفسية والاقتصادية، والثقافية والتعليمية، والسياسية، والتي تعد الوسائل التي عن طريقها تنتقل القيم بين أفراد الثقافة الواحدة.

- **مفهوم القيم:**

– مفهوم القيم لغة:

جاء في لسان العرب لابن منظور أن " القيمة واحدة القيم، وأصلها الواو لأنه يقوم مقام الشيء، والقيمة ثمن الشيء بالتقويم " ويقال أمر قيم أي مستقيم، والدين القيم أي المستقيم

الذي لا زيغ فيه ولا ميل عن الحق. (ابن منظور، (د.ت)، ص٥٠٠ - ٥٠٢)

وفي المنجد: " القيمة جمعها قيم، أي الثمن الذي يعادل المتاع، والقيم كل ذي قيمة، ويقال: كتاب قيم أي ذو قيمة، وديانة قيمة أي المستقيمة. (المنجد، ١٩٦٠م، ص٦٦٣)

كما جاء في منجد الطلاب في اللغة والأعلام (١٩٩١م، ص٦٢٢) قوم الشيء: عدله ودرأ وأزال اعوجاجه، وقوم المتاع: أي جعل له قيمة معلومة.

- مفهوم القيم اصطلاحًا:

- القيمة أو الوسم بقيمة يعني " تشكيل الذات لدى المتعلم، وتميزه عن غيره، وهذا يعني أن المتعلم عندما يصل إلى هذا المستوى، يتكون لديه نظام قيمي يتحكم بسلوكه، ويشكل أسلوب حياته، وفلسفته في الحياة ". (عطية، والهاشمي. ٢٠٠٨م، ص٦٣)

وعرف (شواهين، وبدندي، ٢٠٠٩م، ص٢٥) " القيم بأنها أشياء وأفكار حول موضوع ما، المرغوب فيه وغير المرغوب فيه، يضعها أعضاء جماعة أو قوم، ويشتركون في تطبيقها".

وتعد القيم بأنها " نظم معقدة لأحكام عقلية انفعالية، معممة نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعاني، سواء أكان التفضيل الناشئ عن هذه التقديرات المتفاوتة صريحة أم ضمنيًّا ". (حمادات، ٢٠٠٦م، ص١٨).

وعرفها (عطوي، ٢٠١٤م، ص١١٣) بأنها "معتقدات تحدد أهمية الأشياء بالنسبة للفرد في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه ".

- **أهمية القيم:**

للقيم أهمية كبيرة ولها وظائف عديدة في حياة الفرد والمجتمع، فهي معيار التوجيه السلوك الصادر عن الأفراد، فالقيم توجه ميول الأفراد نحو أيدلوجية معينة، ووسيلة يعبر بها الفرد عن ذاته، كما يتم توظيف القيم في حل الصراعات وفي اتخاذ القرارات، وهي وسيلة للدفاع عن الذات، وتعد معيارا يساعد الفرد على التبرير المنطقي للسلوك غير المقبول اجتماعيا. (راضي، ٢٠١٣م، ص١٨).

كما ترتبط القيم بجوانب النفس البشرية، وتكمن أهميتها في استخدامها كمعايير السلوك الأفراد والجماعات، وتبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات، مما يساعد على فهم السلوك الإنساني والتنظيمي، فالقيم ليست مفاهيم مجردة، بل هي ترابط عاطفي شديد التعقيد، والقيم لا تتجسد في البناء الاجتماعي فقط، بل في جميع مجالات الحياة، فأزمة القيم التي يعاني منها الإنسان المعاصر، تؤدي إلى تغيير في أولويات القيم لديه. (ربيع، ٢٠١٤م، ص٤٠٩).

- **وظائف القيم:**

للقيم وظائف عديدة تنعكس على سلوك الفرد والجماعة معا، وتتمثل في التالي:

١- القيم محركات أساسية للسلوك، وموجهات توجه السلوك حسب ما تكون عليه، فالقيم تكمن خلف السلوك، وتعطيه المعنى والنوعية.

٢- تعد القيم معايير ثقافية تساعد في عقد مقارنات بين البدائل السلوكية المختلفة والمفاضلة فيما بينها.

٣- توحد القيم الأفراد داخل الجماعات والمنظمات، فالتقاء الجميع على قاعده قيمية موحدة، يؤدي إلى القضاء على أسباب التنافس غير الشريف، والصراع في المجتمعات. (عساف، ٢٠١٢ م، ص١٢٤-١٢٥)

٤- تحمي القيم الفرد من الانحراف، والانجرار وراء الشهوات، فهي سياج آمن يقي الإنسان ويحفظه من الضياع والشقاء.

٥- كما أن القيم تحفظ هوية المجتمع وتميزه عن غيره من المجتمعات، ويعود اختلاف المجتمعات فيما بينها؛ بسبب ما تتبناه من قيم وثقافة في مختلف شؤون الحياة، فالحفاظ على هوية الوطن تعد من المحافظة على قيمه. (الجلاد، ٢٠٠٥م، ص٤٦)

- **وقد ذكر أبو العينين (١٩٨٨م، ص٣٦) وظائف أخرى للقيم على المستوى الاجتماعي:**

أ- تحافظ القيم على تماسك المجتمع من خلال تحديد أهدافه السامية ومثله العليا.

ب- تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه، فتحافظ على استقراره وكيانه في إطار واحد.

ت- تقي المجتمع من الأنانية المفرطة والنزاعات الطائشة؛ لأنها الهدف الأسمى الذي يسعى الجميع للوصول إليه والعمل على تحقيقه.

- **خصائص القيم:**

تتميز القيم بعدة خصائص منها: (العميان، ٢٠٠٥م، ص١٠٨):

- القيم إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
- صعبة الدراسة، دراسة علمية بسبب تعقيدها.
- نسبية، تختلف من شخص لآخر ومن ثقافة لأخرى.
- هرمية الترتيب، حيث تهيمن بعض القيم على غيرها.
- مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع؛ لأنها تشبع حاجاتهم.
- ملزمة وآمرة؛ لأنها تعاقب وتثيب وتحرم وتفرض.

- **وقد ذكر (عساف ،٢٠٠٥م، ص١٢٥) خصائص أخرى للقيم، تتمثل في:**

- القيم إيجابية ومنطقية، بمعنى لا تعد نفسها بديلا للنظريات والقواعد العلمية، بقدر ما تسعى للاستفادة من هذه النظريات في تعديل السلوك.

- القيم حركية وبصورة تستحث الأفراد والمجموعات على التصرف النشط.

- القيم واقعية لحد ما، أي قابلة للتحقيق.

- **وذكر (الزيود ،٢٠٠٥م، ص٢٤) بعض الخصائص للقيم منها:**

- أن القيم لا ترتبط بزمن معين، فهي إدراك يرتبط بالماضي والحاضر والمستقبل.

– تتصف القيم بالضدية، فكل قيمة لها قطبان: قطب إيجابي يشكل القيمة، وآخر سلبي يمثل ضد القيمة.

– القيم متعلمة وليست وراثية، حيث يتم تعلمها واكتسابها عن طريق مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة.

- **مصادر القيم:**

للقيم مصادر متعددة بتعدد المواقف والبيئات والظروف التي يوجد فيها الإنسان، ومن أهم تلك المصادر:

١– الأديان السماوية: تعد الأديان السماوية دستورا إلهيا للبشرية، ومصدرا هاما للقيم الإنسانية، فقد اشتملت على أسمى القيم التي يحتاجها الفرد والمجتمع، وقد وجدت الأديان السماوية لإصلاح مقاصد المجتمع.

٢– الأسرة: تعد الأسرة نواة المجتمع، فهي البوتقة التي تتشكل فيها قيم الفرد، وصلاح الفرد أو انحطاطه خلقيا مرتبط بالأسرة بدرجة كبيرة. (الحولي، ٢٠٠٨م، ص١٣٨)

٣– المدرسة: هي الأسرة الثانية في التغذية القيمية الأخلاقية لأفراد المجتمع، حيث تكمل دور الأسرة في غرس القيم، فالتربية لها أثر كبير في تنشئة الأجيال، لذا يجب أن تنال المدرسة قدرا من الاهتمام اللائق، وأن تكون المدرسة مكانًا لكسب التربية والأخلاق، قبل أن تكون وسيلة لتحصيل المعرفة. (الخضر، وحدة، ٢٠٠٦م، ص٣٢)

٤- الخبرات السابقة: تظهر أهمية الخبرات السابقة في القيمة التي يعطيها الفرد للأشياء، مثل: الإنسان الأمي عندما يعطي للعلم قيمة كبيرة؛ لأنه حرم من التعليم.

٥- وسائل الإعلام: تعد وسائل الإعلام وسيلة للتوعية وتلقين القيم؛ لما لها من تأثير بالغ على معتقدات وتقاليد وقيم الأفراد؛ لذا يجب تطهير محتوى البرامج الإعلامية بما يفيد الفرد والمجتمع. (راضي، ٢٠١٣م، ص١٣٢)

وقد أضاف (المصري، ٢٠٠٥م، ص٢٧) مصادر أخرى للقيم منها: العادات والتقاليد، حيث تحمل تلك العادات والتقاليد قيما توارثها الإنسان عبر الأجيال، وحرص على المحافظة عليها مثل: العطوة العشائرية.

٦- العصر المادي وتحدياته الحديثة: حيث تفرض علينا هذه التحديات تعديل ما توارثناه من قيم، واستبدالها بقيم عصرية تلائم واقع المجتمع وروح العصر.

٧- الذات: فالإنسان لا يسعى لتحقيق غاية ما، إلا إذا كان لها صدى في نفسه، فالقيم لابد أن تبدو جميلة جذابة أمام الذات الإنسانية لكي يقدم عليها. (حمادات، ٢٠٠٦ م، ص٣٩).

الفصل الثاني
الإدارة بالقيم

- **نشأة الإدارة بالقيم:**

خلق الله الإنسان وزوده بمصفوفة من القيم تتلاءم مع الهدف من خلقه، وتمكنه من التعايش مع بني جنسة وإدارة شؤون حياته، وعليه فإن الإدارة بالقيم قديمة قدم الإنسان، وتناقلتها الأجيال بطرق مختلفة، حتى ظهرت كمفهوم إداري حديث في القرن الواحد والعشرين.

ويعد مايكل أوكونور الأب المؤسس الأول لنظرية الإدارة بالقيم، (Managing By Values)، " حيث قدم عام ٢٠٠٠م هيكلًا عامة للنظرية، تتمثل في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم، باعتبارها اتجاها إداريا حديثا للمنظمات في القرن الواحد والعشرين، حيث كانت نظريته مظلة البداية والانطلاق ". (العتيبي، ٢٠٠٩م، ص٢٧)

وجدت القيم الإنسانية منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض، فالقيم قديمة قدم الإنسان نفسه، وقد ترسخت القيم بين الناس بدعوة الأديان السماوية الثلاثة إليها، فقد تحلى بها الأنبياء والرسل، وتحدث عنها الفلاسفة والمفكرون كل بطريقته الخاصة.

وقد ظهر مفهوم الإدارة بالقيم في القرن الحادي والعشرين، حيث ورد هذا المفهوم في صورة عدد من المصطلحات التي عبرت عن أهدافه، فقد استخدم سينبرغ، (Sonnenberg, 1998)، مصطلح الإدارة بضمير، لكونها إدارة القيم غير المحسوسة، هادف من وراء ذلك تقديم خيار إداري حديث، يحقق نجاحا طويل الأمد، حيث اعتبر أن استحضار القيم، واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات من أهم أسباب نجاح أي مؤسسة.

وقد تعددت مسميات الإدارة بالقيم حيث جاءت نظرية (وندال وباجر، ٢٠٠٣م)، بعنوان الإدارة المعتمدة على القيم.

وقد أضافت (أطلس، ٢٠٠٢م) تسمية أخرى، وهي الإدارة باستخدام القيم، وقد أكدت النظريات السابقة على أهمية الاستخدام الأمثل للنظام القيمي داخل المؤسسة في زيادة الإنتاج، وتحسين الأداء، وفي تقوية العلاقات الإنسانية. (العتيبي، ٢٠٠٩، ص٢٦).

أما على المستوى العربي أسست غرفة تجارة وصناعة دبي، مركز دبي لأخلاقيات العمل عام (٢٠٠٤م)، للتأكيد على أهمية مفهوم أخلاقيات العمل، والنزاهة المؤسساتية في إنجاح الأعمال، ومساعدة المؤسسات على تطبيق ممارسات الأعمال المسؤولة، التي تركز على تحسين الأداء والقدرات التنافسية، (وكالة أنباء الإمارات، ٢٠٠٨م) وفي عام (٢٠٠٥ م) قدم العساف تصورًا جديدًا للإدارة بالقيم، أطلق عليه نموذج (I) للتفوق الإداري، وقد أورد هذا المفهوم من منظور إسلامي، حيث اعتبره أنه المحور الأساسي للنظرية (I) التفوق الإداري، وقد اختار الحرف (I) باعتباره الحرف الأول من كلمة (Islam) والحرف الأول من كلمة (International)، تعبيرا عن المحتوى العقيدي لهذه النظرية وعن طبيعتها القادرة على أن تكون نظرية مميزة عالمية. (العساف، ٢٠٠٥م، ص١٥)

ويرى الباحث أن النشأة الحقيقة للإدارة بالقيم، هي قيام دولة الإسلام على يد نبي الهدى وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد ﷺ، فالفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القرآن الكريم، وتوجيهات السنة النبوية الشريفة، ويعتمد القيم الإنسانية التي كانت سائدة في المجتمع الإسلامي، والذي كان نظام حياة وعمل وشريعة، وقد تجسدت القيم الإسلامية بوضوح في رسم ملامح التنظيم الإداري؛ ليتلاءم مع ظروف الإنسان في كل عصر وبيئة، كما تبنت القيم

الإسلامية نظام القرارات والحوافز؛ لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء، وقد أكمل الرسول الكريم ﷺ رسالته السماوية في القيم بقوله " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ". [صحيح البخاري ١/ ٢٧٢: ١٠٤]

من خلال ما سبق يتبين أن الإدارة بالقيم ليست نظرية حديثة، بل هي نظرية قديمة، قديمة من حيث نشأتها الحقيقية بمجيء الإسلام، الذي اعتمد القيم الإسلامية الفاضلة، التي كانت بمثابة البوصلة للسلوك البشري من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وحديثة من حيث أنه علم له أصول ومؤلفات تحدثت عنه وعن خصائصه ومبادئه.

- **مفهوم الإدارة بالقيم:**

وفيما يلي عرض لبعض مفاهيم الإدارة بالقيم كما تناولها الباحثون:

وعرفها الخضر وحدة (٢٠٠٦م، ص٧٣) بأنها: فلسفة إدارية تنطلق من القيم، كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة، سعيا لتحقيق الأهداف المرسومة، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من الخصائص والمزايا لصالح المؤسسة.

كما عرفها (العتيبي، ٢٠٠٥م، ص١٢٥) بأنها: الإدارة التي تتبنى القيم الإنسانية الأصيلة، التي دعت إليها الأديان السماوية الثلاثة، وخاصة الإسلام أثناء ممارسة العمليات الإدارية على كافة مستوياتها التنظيمية، بحيث تصبح هذه القيم هي المرجع الأساسي في سياسة المنظمة الإدارية وفي ثقافتها التنظيمية.

واعتبرت (أبو راضي، ٢٠١٣م، ص٢٧) أن الإدارة بالقيم منهجا مميزا، ومنفردا بكل الفضائل والإيجابيات التي تحقق أعلى مستوى من الأداء، وأكفأ المهارات، مما يؤدي إلى تطور المجتمع وتقدمه.

في حين اعتبر (بلانكارد وأوكونور، ٢٠٠٠ م، ص٥٥) أن الإدارة بالقيم (MBV) هي: " تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في جميع الناس، فهي بمثابة المغناطيس الذي يجذبهم، فالقيم هي تلك المنظومة التي تملك تأثيراً على المجموعات من الناس، كتلك الشرائح التي يتم انتظامها بتأثر المغناطيس فيه".

وعرفتها (العتيبي، ٢٠٠٩م، ص٢١) بأنها " نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامة في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسساتية قوية ".

كما عرفتها (ضحيك، ٢٠١٦م، ص٨) بأنها " أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توافرها في المديرين، وتظهر من خلال ممارسة المدير لمهامه الإدارية والفنية، مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أفضل ".

من خلال التعريفات السابقة تبين أن الإدارة بالقيم:

اتجاه إداري حديث يستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توافرها في القائد، وتهدف إلى توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة؛ لتحقيق أعلى مستوى من الأداء الفردي والجماعي.

- **مبادئ الإدارة بالقيم:**

قدم (بلانكارد وأوكونور ، ٢٠٠٠ م، ص ١٧٩) مجموعة من المبادئ الرئيسة التي تعتمد عليها نظرية الإدارة بالقيم، تلك النظرية التي ركزت على الجانب الإنساني، وبينت أثر القيم الفردية والعامة في عمل المنظمة، من أجل استثمار القيم الجوهرية المتفق عليها في تعديل النماذج السلوكية، بهدف التطوير والتحسين، باعتبار هذه المبادئ منهجا للعمل، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

١- الشفافية وإزالة الغموض.
٢- تحديد الأولويات أو الشراكة.
٣- اعتبار الرئيس في المنظمة هو القيم.
٤- أهمية الاتصال الفعال.
٥- التوجه عبر القيم.
٦- التوافق مع متطلبات التغير.
٧- تعديل النماذج السلوكية والمواقف.
٨- إنكار الذات والإخلاص في العمل والتفاني في الأداء مع تحمل المسؤولية.

وقد ذكر (العتيبي ،٢٠٠٥ م، ص ص ١١٩-١٢٥) إحدى عشر مبدأً لنظام القيم منها: مبدأ الإيمان والعدالة في التعامل والمعاملة، ومبدأ المساواة، والتكافل الاجتماعي، ومبدأ العلم، والتسامح والشورى أو الاستشارة، والالتزام والوفاء، والأمانة والاستقامة، والعمل، والصبر والجلد، ومبدأ التأكد والتدقيق من الأمور قبل اعتمادها.

إن مراعاة المبادئ السابقة المتعلقة بالقيم في العمل الإداري، ليس أمرا مستحيلا للمديرين، أو بالنسبة للأشخاص العاديين، الذين يسعون إلى الابتكار والتجديد والتطوير، ويرتقون بأداء الأفراد والمؤسسات، ويسعون إلى تحقيق الأهداف المنشودة؛ لأنها تتفق مع العقل والمنطق ومصلحة الإنسان، فلا يكلف الله نفسا إلا وسعها.

- **مراحل تطبيق الإدارة بالقيم:**

إن تطبيق الإدارة بالقيم في أي منظمة يمر بمجموعة من المراحل حصرها (العتيبي، ٢٠٠٥م، ص١٢٦-١٢٨) في ثلاث مراحل وهي على النحو التالي:

١- المرحلة الأولى: إدخال مفهوم القيم في المنظمة، من خلال حملات التوعية على مستوى الوحدات التنظيمية في المنظمة؛ لإبراز إيجابيات وسلبيات المنهج الإداري المتبع، وشرح القيم المراد تبنيها بدلا منها ومناقشتها مع العاملين، وطرح القيم حسب الأولويات، وبيان أهمية القيم كنظام إداري يعود نفعه على الجميع.

٢- المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق لنظام القيم، حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتبني هذه القيم في سياساتها الإدارية، وتطبيقها في وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه، ورقابة وتقويم، وكذلك تطبيقها في الممارسات والسلوكيات الإدارية بشكل عام.

٣- مرحلة تعزيز إدارة القيم: يتم ذلك عن طريق إدخال القيم ضمن ثقافة المنظمة، واعتمادها في السلوك التنظيمي، وإخضاع القرارات الصادرة عن المنظمة لمعايير هذه القيم، ووضع برامج تحفيز للتميز في تطبيق القيم، وإنشاء وحدة تنظيمية تهتم بالقيم الجوهرية والعمل

على تنظيمها لدى العاملين. (العتيبي، ٢٠٠٥م، ص١٢٦- ١٢٨)

أما مراحل تطبيق الإدارة بالقيم لدى (بلانكارد وأوكونور، ٢٠٠٠ م، ص١٧٩) فقد مرت بمراحل ثلاثة أيضا هي:

١- المرحلة الأولى: الشفافية وإزالة الغموض عن طريق تحديد الأهداف، وتحديد القيم الجوهرية التي يتفق عليها الجميع، فالإدارة بالقيم ليست مجرد برنامج للإدارة، بل هي موقف من الحياة، كذلك توجه أعمالنا في التعامل مع بعضنا البعض داخل المنظمة وخارجها.

٢- المرحلة الثانية: الاتصال الفعال حيث يحتاج التواصل الفعال إلى محيط آمن، يساهم في تحقيق النجاح الحقيقي للإدارة بالقيم، من خلال ممارستها ومعايشتها يوميًّا.

٣- المرحلة الثالثة: التوجه عبر القيم: يشترط للتوجه عبر القيم تغيير العادات، والسلوك، والمواقف، والاعتراف بالمسؤولية تجاه الآخرين، فمن يحول الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي هم الناس وليست المنظمة، حيث يتوجه الناس عبر القيم المشتركة؛ لتحقيق أهداف مشتركة بصورة رائعة.

في حين اعتبر (براق ونعموني، ٢٠٠٧م، ص١٤٥-١٤٩) أن مراحل عملية إدارة التغيير بالقيم، والتي تعتمد على الأسلوب العلمي القائم على الدراسة والتحليل، وليس على التخمين، تمر بخمس مراحل هي:

١) تحديد أهداف وقيم المنظمة، التي تساهم في رسم شكل النموذج التنظيمي المراد تحقيقه، عن طريق الإدارة بالقيم.

٢) التخطيط المتمثل في الأنشطة المختلفة، والتي تساعد على توجيه وضبط التغيير، ومعرفة الأسباب الداعية له.

٣) الاتصال، فعملية الاتصال الناجحة، هي التي توحد الأفراد حول القيم الجوهرية المشتركة التي تم الاتفاق عليها.

٤) التطبيق الذي يتمثل في ممارسة القيم المشتركة، والتي تركز على الأداء والإنجاز المركزي.

٥) التثبيت والمتابعة، حيث تعمل المؤسسة على تثبيت المكتسبات، وإبراز النجاحات للتأكد من استقرار النجاح.

من خلال ما تم عرضه من مراحل تطبيق الإدارة بالقيم، تبين أن هناك أمورا أساسية مشتركة تمر بها الإدارة بالقيم وهي: التخطيط للقيم الجوهرية المتفق عليها، وممارسة هذه القيم على أرض الواقع، ثم تثبيت هذه القيم كمبادئ أساسية في التعامل مع الآخرين؛ لرفع المستوى. نتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، بغرض تفعيل قيم الاحترام، والثقة، وتقدير الآخرين، والتعبير عن الذات، والشعور بالأمن والطمأنينة.

ومن الجدير ذكره، أنه على الرغم من أن أوكونور قام بصياغة نظرية الإدارة بالقيم بصورتها الحديثة، إلا أن جذور هذه النظرية جاءت منظمة في القرآن الكريم، والسنة النبوية بشكل

جلي، فحكمت العلاقات الإنسانية وإدارتها في كافة مجالات الحياة، قال تعالى: ﴿ قُلْ إِنَّنِي هَدَانِي رَبِّي إِلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ دِينًا قِيَمًا ﴾ (الأنعام: ١٦١).

- **أهمية الإدارة بالقيم:**

تتمثل أهمية الإدارة بالقيم فيما يلي:

١- تسعى الإدارة بالقيم إلى تحقيق تجانس فكري وسلوكي بين العاملين.

٢- ترسيخ مفهوم الشراكة في الأعمال على كافة المستويات.

٣- تهذيب أساليب المنافسة بين المنظمات بحيث تصبح شريفة قائمة على القيم.

٤- تعزيز علاقات التفاهم والتعاون بين العاملين، وبناء جسور من الثقة والاحترام فيما بينهم.

٥- المساهمة في عدالة وتوزيع الثروات والدخل بين المنظمات وأفراد المجتمع، وذلك بمحاربة القيم السلبية كالجشع والاحتكار. (العتيبي، ٢٠٠٥م، ص١٣٠)

٦- تساعد الإدارة بالقيم على تحمل المخاطر، وتجعل الإنسان يتصف بالصراحة والصدق، وممارسة السلوك الطبيعي دون تكلف أو نفاق.

٧- تهتم نظرية الإدارة بالقيم، بتنمية القيادات الإدارية في المؤسسة؛ لتمكينها من استثمار مواردها المختلفة. (براق، ونعموني، ٢٠٠٧م، ص١٥١)

٨- أما الادارة بالقيم في الإسلام فقد ارتبطت بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع المسلم، وارتبطت كذلك بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي، وركزت على أهمية الحوافز المادية،

وعملت على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية.

٩- وتعمل النظرية الإدارية في الإسلام على احترام النظام وتحديد المسؤوليات، واحترام السلطة الرسمية، وتحقيق الطاعة بين الرئيس والمرؤوسين في ظل سيادة القيم.

- **صعوبات تطبيق الإدارة بالقيم:**

وبالرغم من أن الإدارة بالقيم لها العديد من المزايا، التي لو أحسن استخدامها في العمليات والممارسات الإدارية، لأصبحت وسيلة فعالة، لبلوغ أهداف المؤسسة بالصورة المرجوة على أساس من الاحترام والتقدير، وتحمل المسؤولية وتحقيق المشاركة في القرارات، ومع ذلك قد تواجه الإدارة بالقيم بعض الصعوبات منها:

١- مدخل الإدارة بالقيم ليس مجرد برنامج للإدارة، إنه موقف من الحياة.

٢- لا تنجح الإدارة بالقيم إلا إذا عاش الجميع القيم المتفق عليها ممارسة وفعلا.

ولسوء الحظ فإن القلائل جدًا منا هم الذين يدركون فقداننا لإنسانيتنا، أو فكروا أصلا فيما آلت إليه طبيعتنا الإنسانية، وحتى لو رأينا الخسارة لدى الآخرين، وشعرنا بالحزن على حالة المجتمع، فإن القلائل حقًّا هم الذين يعون بأننا يمكن أن نكون فقدنا الإنسانية أيضًا. (نومورا، ٢٠٠٤م، ص٣٠٨)

الفصل الثالث
الإدارة بالقيم من المنظور الإسلامي

لقد بعث الله نبيه لتكملة المكارم من الأخلاق والقيم في المسلمين، كما أخبرنا ﷺ حينما قال: – إنما بُعِثْتُ لأُتَمِّمَ مكارمَ الأخلاقِ. السلسلة الصحيحة للألباني ٤٥

فكان رسول الله ﷺ أعظم البشر وأفضلهم خُلُقًا، وقد امتدحه ربه – عزَّ وجلَّ – على أخلاقه فقال: ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ القلم – آية ٤.

فما أحوجنا نحن المسلمون للاقتداء برسول الله ﷺ، الذي جعله الله قدوة لكل مسلم، قال الله تعالى: ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ﴾ الأحزاب – آية ٢١.

ولأهمية الاطلاع على الإدارة بالقيم من المنظور الإسلامي، خصصت في الكتاب هذا الفصل الكامل، الذي سيتم فيه عرض الإدارة بالقيم من المنظور الإسلامي، بدءًا من المفهوم وخصائص القيم الإسلامية، وأساليب تنمية القيم الإسلامية، وأهم مبادئ الإدارة بالقيم من المنظور الإسلامي.

- **مفهوم الإدارة بالقيم من المنظور الإسلامي:**

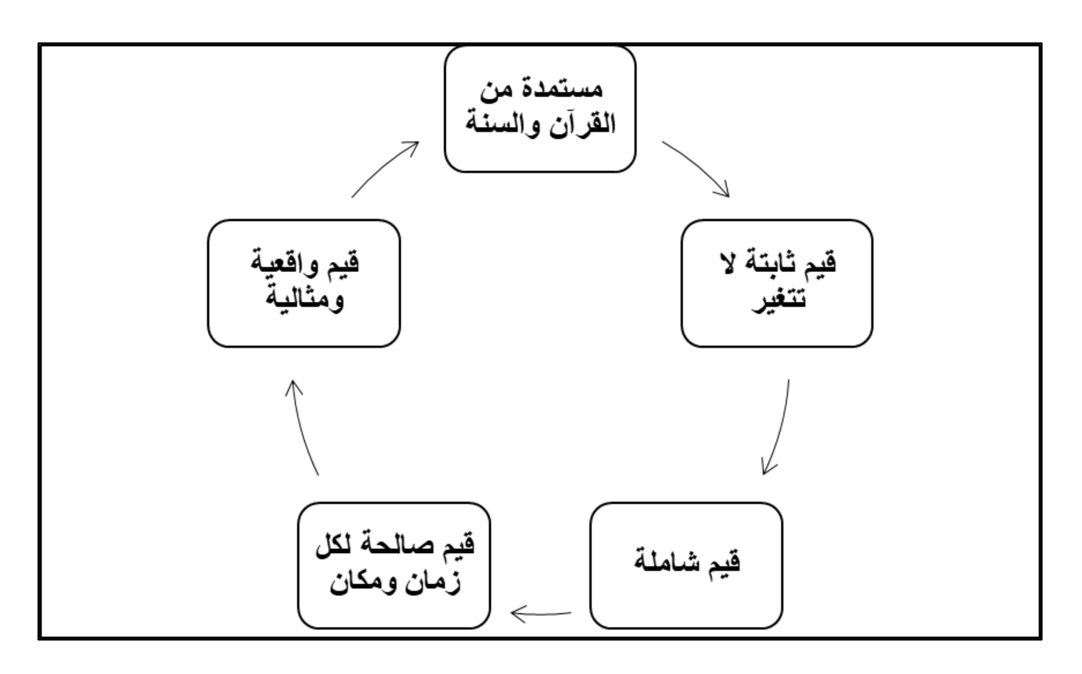
يرى الباحث بأنه يمكن تعريف الإدارة بالقيم من المنظور الإسلامي فيما يلي:

هي الإدارة التي تتبنى القيم الإنسانية الأصيلة التي دعا إليها الإسلام، أثناء ممارسة العمليات الإدارية على كافة مستوياتها التنظيمية، بحيث تصبح هذه القيم هي المرجع الأساسي في سياسة المنظمة الإدارية، وفي ثقافتها التنظيمية، ومصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية.

- **خصائص القيم الإسلامية:**

إن الأخلاق الإسلامية ليست تابعة من تأملات فلسفية، أو اعتبارات تبعية، أو تجارب تربوية، أو خبرات شخصية، أو أقوال فلاسفة، بل هي في أصولها وفروعها مستمدة من كتاب الله وسنة نبيه ﷺ، فلا يوجد أي صفة حميدة وحسنة في كتاب الله أو سنة نبيه ﷺ إلا ذُكرت، ولا توجد أي صفة ذميمة سيئة إلا حذر الإسلام منها.

ويرى الباحث أنه يمكن تصنيف خصائص القيم الإسلامية من خلال الرسم التوضيحي التالي:



تصميم (الغامدي، ٢٠٢٠)

- **أساليب تنمية القيم الإسلامية:**

لكل نظام تربوي أساليب ووسائل، يأخذها بها في غرس المبادئ والقيم الأخلاقية في أفراده، والتربية الإسلامية كغيرها من النظم التربوية، لها من الأساليب والوسائل ما يتناسب مع خصائص المجتمع المسلم، وجاءت هذه الأساليب مستمدة من القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة في صور متعددة ومتنوعة؛ ليكون لها الأثر البالغ في النفوس، وهنالك عدة أساليب إسلامية تساعد على تنمية القيم الإسلامية في الفرد ومنها:

١- العبادات:

فالعبادات الإسلامية تشمل كل طرق التربية الصحيحة المتنوعة، مثل: التربية الأخلاقية والتربية الجسمية، والتربية الاجتماعية والتربية العقلية، والتربية الجمالية، فهي شاملة لجميع أنواع التربية.

٢- القدوة:

وهي من أنجح الأساليب التربوية في التأثير على الفرد، وقد اهتم الشرع بها كثيراً؛ لما لها من أهمية كبيرة في نفوس الأفراد بتوافر المثل الأعلى، والمسلمين جميعهم متفقين على أن مثلهم الأعلى هو رسول الله ﷺ، قال الله تعالى: ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ﴾ الأحزاب - آية ٢١.

٣- القصة:

تعتبر القصة من الأساليب التربوية الحديثة، التي تساعد على تنشئة الفرد نشأة صحيحة، فيتأثر بالقصة من الناحية الوجدانية، ويتفاعل مع القصة سواء بحزن أو فرح، والقصة أسلوب تربوي قوي التأثير على الفرد، لذلك اهتم الإسلام بها كثيراً، ونجد أن القرآن الكريم مليء بقصص الأولين، كقصص الأنبياء والصالحين، وقصة أصحاب الكهف، والأقوام السابقين

وغيرهم.

وقد ذكر رسول الله ﷺ، عدة قصص لأصحابه جاءت في السنة النبوية، قال تعالى: ﴿ فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُون﴾ سورة الأعراف - آية ١٧٦.

وهنالك عدة أساليب أخرى لتنمية القيم والأخلاق الإسلامية مثل:

- الحوار والمناقشة.
- الترغيب والترهيب.
- الموعظة.
- ضرب الأمثال.

وغيرها من الأساليب التي وجدت بالشرع، فالإسلام دين الحق، ويتوفر به جميع القيم الأخلاقية التي تُضرب بها الأمثال في كل مكان.

- **مبادئ الإدارة بالقيم من المنظور الإسلامي:**

تتعد وتتنوع المبادئ في كل الإدارات، فلا تخلو أي إدارة من المبادئ التي تسيّر عمل المنظمة أو المؤسسة، وبطبيعة حال الإدارة الإسلامية التي تستند إلى كتاب الله وسنة نبيه ﷺ، فإنها ترتكز على عدد من المبادئ الهامة المستمدة من الشريعة الإسلامية، التي من خلالها تتحقق الأهداف الإدارية.

ويوجد في التشريع الإسلامي الكثير من القيم، التي ينبغي على القائد والمدير الرجوع إليها في إدارته؛ لشؤون العاملين أو المنظمة وغيرها، والتي تكفل له النجاح.

وقد سبق الإسلام الكثير من الاتجاهات الحديثة في تشريع عدة مبادئ إسلامية رائعة، تنظم عمل الإنسان وفق عدد من المبادئ، المليئة بالأخلاق والقيم الرفيعة.

ومن خلال اهتمام الباحث في الجانب الإسلامي، وتأصيل الإدارة والتربية تأصيلًا إسلاميًا، والاستفادة من مؤلفات سابقة للباحث وهي:

- نماذج في التربية الأخلاقية من القرآن والسنة (مكتبة الرشد).
- الإدارة في الإسلام (مكتبة المتنبي تحت الطباعة).

تولد لدى الباحث فكرة الاطلاع على المبادئ الإسلامية القيمة، التي ينبغي على القائد والإداري التمسك بها، ومن أهم هذه المبادئ التي حرص عليها الشرع ما يلي:

- **مبدأ العدل:**

يعتبر العدل من أهم المبادئ التي تقوم عليها أي إدارة، وهي سبب في رضا العاملين، فالإدارة هي التي تمنح جميع الحقوق للعاملين، وتمنع وقوع الظلم على أحدم منهم، ونجد الإسلام حرص على العدل كثيرًا، فقد بعث الله نبيه ﷺ وأمره بالعدل، فكان العدل من أهم بنود هذه الرسالة العظيمة، قال تعالى: ﴿ وَقُلْ آمَنتُ بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ مِن كِتَابٍ ۖ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ﴾ الشورى – آية ١٥، حتى أنَّ الدين الإسلامي يأمر جميع من يتبعه بالعدل حتى مع الكفار.

فقد قال رسول الله ﷺ: ألا مَن ظلمَ مُعاهدًا، أوِ انتقصَهُ، أو كلَّفَهُ فوقَ طاقتِهِ، أو أخذَ منهُ شيئًا بغَيرِ طيبِ نفسٍ، فأَنا حَجيجُهُ يومَ القيامةِ. صحيح أبي داوود للألباني ٣٠٥٢.

فالدين الإسلامي قائم على العدل والمساواة، قال تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ النحل- آية ٩٠.

وساوى الإسلام بين الكفار والمسلمين، والغرباء والأقارب في أمر العدل والمساواة، قال تعالى: ﴿ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى ﴾ الأنعام – آية ١٥٢.

وحتى مع الأعداء أمرنا الله تعالى بالعدل معهم، ولا يحملنا بغضنا لهم على عدم العدل معهم، فقال سبحانه: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ المائدة – آية٨.

وكان رسول الله ﷺ أكثر البشر عدلًا، ورغم أنه نبي من الله – عزَّ وجلَّ – فإننا نراه يقول خبت وخسرت إن لم أعدل ! فعن أبو سعيد الخدري قال: أتى رجل إلى النبي فقال: يا رسولَ اللهِ اعدِلْ. قال رسولُ اللهِ ﷺ: " ويلك ! ومَن يعدلْ إن لم أعدلْ؟ قد خِبتَ وخسرتَ إن لم أَعدِلْ. صحيح مسلم ١٠٦٤.

- **ومن صور العدل المحمدي الشريف:**

أنه قال حينما سرقت امرأة في قريش: أما بعد: ‹‹ فإنما أهلك الذين من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وإني –والذي نفسي بيده– لو أنَّ فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها ››. صحيح البخاري ٣٤٧٥، صحيح مسلم ١٦٨٨.

- **مبدأ الشورى:**

تعتبر الشورى من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة في الإسلام، كيف لا وقد أمر الله تعالى رسوله الكريم بمشاورة أصحابه، وهو قائد الأمة الإسلامية ورسولها الأمين، وقد حرص الشرع على مبدأ الشورى، فلم يكن يحتاج رسول الله ﷺ مشورة من أحد، فهو النبي الذي ينزل عليه الوحي ويخبره بما يجب فعله وتركه، لكن الله – عزَّ وجلَّ – من علوِّ منزلة الشورى في الإسلام، يأمر نبيه ﷺ أن يشاور أصحابه بما يفعل.

قال تعال : ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ آل عمران – آية ١٥٩.

ونجد رسول الله ﷺ في عدة مواقف يشاور فيها أصحابه، ومنها:

أ– شورى رسول الله ﷺ لأصحابه في معركة بدر:

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: أنَّ رسولَ اللهِ ﷺ شاورَ، حين بلغَه إقبالُ أبي سفيانَ. قال: فتكلم أبو بكرٍ فأعرض عنهُ. ثم تكلم عمرُ فأعرض عنهُ. فقام سعدُ بنُ عبادةَ فقال:

إيانا تريدُ؟ يا رسولَ اللهِ! والذي نفسي بيدِه! لو أمرتنا أن نُخيضها البحرَ لأخضناها. ولو أمرتنا أن نضربَ أكبادها إلى بركِ الغمادِ لفعلنا. قال: فندب رسولُ اللهِ ﷺ الناسَ. فانطلقوا حتى نزلوا بدرًا. صحيح مسلم ١٧٧٩.

ب- شورى رسول الله ﷺ لأصحابه في أسرى بدر:

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: - استشار رسولُ اللهِ ﷺ في الأَسَارى أبا بكرٍ فقال قومُك وعشيرتُك فخلِّ سبيلَهم فاستشار عمرَ فقال اقتُلْهم قال ففدَاهم رسولُ اللهِ ﷺ فأنزل اللهُ عزَّ وجلَّ { مَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَنْ يَكُونَ لَهُ أَسْرَى . . . . } قال فلقِيَ النبيُّ ﷺ عمرَ قال كاد أن يصيبَنا في خلافِك بلاءٌ. إرواء الغليل للألباني ٥/٤٦.

ج- شورى رسول الله ﷺ لأصحابه في حادثة الإفك:

عن عائشة رضي الله عنها قالت: دعا رسولُ اللهِ ﷺ عليَّ بنَ أبي طالبٍ وأسامةَ بنَ زيدٍ، حين اسْتَلْبَثَ الوحيُّ، يسألُهما ويَسْتَشِيرُهما في فِراقِ أهلِه، قالت: فأما أسامةُ أشارَ على رسولِ اللهِ ﷺ بالذي يَعْلَمُ مِن بَراءَةِ أهلِه، وبالذي يعلم لهم في نفسِه، فقال أسامة: أَهْلُك، ولا نعلمُ إلا خيرًا. وأما عليٌّ فقال: يا رسولَ اللهِ، لم يُضَيِّقِ اللهُ عليك، والنساءُ سِواها كثيرٌ، وسلِ الجاريةَ تَصْدُقْك. صحيح البخاري ٤١٤١.

ولم يكن رسول الله ﷺ أول من شاور من الأنبياء، فقد شاور إبراهيم عليه السلام ابنه إسماعيل عليه السلام، قال تعالى: ﴿ فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعْيَ قَالَ يَا بُنَيَّ إِنِّي أَرَىٰ فِي الْمَنَامِ أَنِّي أَذْبَحُكَ فَانظُرْ مَاذَا تَرَىٰ ﴾ الصافات - آية ١٠٢.

والشورى من خصال المؤمنين، قال سبحانه: ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾ الشورى - آية ٣٨.

وقال الحسَن البصري عن الشورى: ما شاوَر قوم قط إلا هُدُوا لأرشَدِ أمورهم؛ (تفسير الطبري جـ٧ صـ٣٤٤).

- **مبدأ الصدق:**

يعتبر الصدق من أهم المبادئ الإسلامية في جميع تعاملات الإنسان حتى في ذاته، وقد حرص الإسلام على الصدق في جميع النواحي، والصدق من أعظم الصفات التي يجب على المسلم التمسك بها، فالصدق صفة من صفات الله تعالى.

قال سبحانه: ﴿ قُلْ صَدَقَ اللَّهُ ﴾ آل عمران — آية ٩٥، ﴿ وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ اللَّهِ قِيلًا ﴾ النساء - آية ١٢٢، ﴿ وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ اللَّهِ حَدِيثًا ﴾ النساء - آية ٨٧.

- **وهو صفة الأنبياء والرسل:**

- قال تعالى: ﴿ هَذَا مَا وَعَدَ الرَّحْمَنُ وَصَدَقَ الْمُرْسَلُونَ ﴾ يس - آية ٥٢.

- قال تعالى: ﴿ وَاذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِبْرَاهِيمَ إِنَّهُ كَانَ صِدِّيقًا نَبِيًّا ﴾ مريم - آية ٤١.

- قال تعالى: ﴿ فَلَمَّا اعْتَزَلَهُمْ وَمَا يَعْبُدُونَ مِن دُونِ اللَّهِ وَهَبْنَا لَهُ إِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَكُلًّا جَعَلْنَا نَبِيًّا (٤٩) وَوَهَبْنَا لَهُم مِّن رَّحْمَتِنَا وَجَعَلْنَا لَهُمْ لِسَانَ صِدْقٍ عَلِيًّا (٥٠) ﴾ مريم آية ٤٩-٥٠.

- قال تعالى: ﴿ يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ ﴾ يوسف - آية ٤٦.

- قال تعالى : ﴿ وَاذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِدْرِيسَ إِنَّهُ كَانَ صِدِّيقًا نَّبِيًّا (٥٦) وَرَفَعْنَاهُ مَكَانًا عَلِيًّا (٥٧) ﴾ مريم - آية ٥٦ - ٧.

- قال تعالى: ﴿ وَاذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِسْمَاعِيلَ إِنَّهُ كَانَ صَادِقَ الْوَعْدِ وَكَانَ رَسُولًا نَبِيًّا ﴾ مريم - آية ٥٤.

– وهي من صفات الصحابة رضي الله عنهم، قال تعالى: ﴿ لِلْفُقَرَاءِ الْمُهاجِرِينَ الَّذِينَ أُخْرِجُوا مِنْ دِيارِهِمْ وَأَمْوالِهِمْ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْواناً وَيَنْصُرُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولئِكَ هُمُ الصَّادِقُونَ ﴾ الحشر - آية ٨.

وقد أمر الله نبيه ﷺ أن يسأله الصدق في المخرج حينما قال: ﴿ وَقُل رَّبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَل لِّي مِن لَّدُنكَ سُلْطَانًا نَّصِيرًا ﴾ الإسراء - آية ٨٠.

وأمر الله المؤمنين به فقال سبحانه: ﴿ يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴾ التوبة - آية ١١٩.

وقد أخرج البخاري في صحيحه أن رسول الله ﷺ قال: - إنَّ الصِّدقَ يَهدي إلى البِرِّ، وإنَّ البِرَّ يَهدي إلى الجنَّةِ، وإنَّ الرَّجُلَ ليَصدُقُ حتَّى يَكونَ صدِّيقًا، وإنَّ الكذِبَ يَهدي إلى الفُجورِ، وإنَّ الفجورَ يَهدي إلى النَّارِ، وإنَّ الرَّجُلَ ليَكذِبُ، حتَّى يُكتَبَ عندَ اللَّهِ كذَّابًا.
صحيح البخاري ٦٠٩٤.

- **ومن ثمرات الصدق:**

أ- أفضل الناس صدوق اللسان:

أخبرنا رسولنا الكريم ﷺ أن صدوق اللسان أفضل الناس، فعن عبدالله بن عمرو قال: قيل لرسولِ اللهِ ﷺ أيُّ الناسِ أفضلُ قال كلُّ مخمومِ القلبِ صدوقِ اللسانِ قالوا صدوقُ اللسانِ نعرفُه فما مخمومُ القلبِ قال هو التقيُّ النقيُّ لا إثمَ فيه ولا بغيَ ولا غِلَّ ولا حسدَ. صحيح ابن ماجة ٣٤١٦.

ب – الصدق سبيل لمحبة الله – عزَّ وجلَّ – ورسوله ﷺ:

فعن عبد الرحمن بن أبي قراد السلمي رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: – إنْ أحببْتُمْ أنْ يُحِبَّكُمُ اللهَ تعالَى ورسولُهُ فأدُّوا إذا ائْتُمِنتُمْ، واصدُقُوا إذا حدَّثْتُمْ، وأحْسِنُوا جِوارَ مَنْ جاوَرَكُمْ. صحيح الجامع ١٤٠٩.

ج – الصدق سبب لدخول الجنة:

قال سبحانه: ﴿ قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ ﴾ المائدة – آية ١١٩.

- **مبدأ الإخلاص:**

إن نجاح العمل الإداري يتطلب الإخلاص، فهو ركيزة أساسية لنجاح عمل الإدارة، ولقد حرص الإسلام على الإخلاص في جميع الأمور، فقد كان الإخلاص هو منهج الأنبياء.

قال تعالى: ﴿ وَلَقَدْ هَمَّتْ بِهِ وَهَمَّ بِهَا لَوْلا أَن رَّأَى بُرْهَانَ رَبِّهِ كَذَلِكَ لِنَصْرِفَ عَنْهُ السُّوءَ وَالْفَحْشَاء إِنَّهُ مِنْ عِبَادِنَا الْمُخْلَصِينَ ﴾ يوسف – آية ١١٩.

وقال تعالى: ﴿ قُلْ إِنِّي أُمِرْتُ أَنْ أَعْبُدَ اللَّهَ مُخْلِصًا لَّهُ الدِّينَ (١١) وَأُمِرْتُ لِأَنْ أَكُونَ أَوَّلَ الْمُسْلِمِينَ (١٢) ﴾ الزمر – آية ١١– ١٢.

وقال تعالى: ﴿ إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ فَاعْبُدِ اللَّهَ مُخْلِصًا لَهُ الدِّينَ ﴾ الزمر – آية ٢.

وقد أمر الله تعالى به المؤمنين حينما قال في كتابه: ﴿ وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاء ﴾ البينة – آية ٥.

وقال تعالى: ﴿ فَادْعُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ وَلَوْ كَرِهَ الْكَافِرُونَ ﴾ غافر – آية ١٤.

وإبليس يستطيع أن يغوي أي مخلوق إلا المخلصين وهذا اعتراف منه: ﴿ إِلَّا عِبَادَكَ مِنْهُمُ الْمُخْلَصِينَ ﴾ ص – آية ٨٠.

وقد ثبت عن رسول الله ﷺ أنه قال: (إِنَّ اللَّهَ لا يَقْبَلُ مِنْ الْعَمَلِ إِلا مَا كَانَ لَهُ خَالِصًا وَابْتُغِيَ بِهِ وَجْهُهُ) رواه النسائي (٣١٤٠) وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة (٥٢).

- **مبدأ الأمانة:**

تعتبر الأمانة من أهم الأسباب المؤدية للنجاح في الإدارة، فالأمانة حينما تعمّ المنظمة، نجد المنظمة تسير في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف، وقد اهتم الإسلام في الأمانة، فهي من أبرز صفات حُسنِ الخُلُقِ لرسول الله ﷺ قبل أن يبعثه الله، فكان مشركوا قريش يُودِعُون

أمانتهم عند الرسول ﷺ قال تعالى: ﴿ أَنْ أَدُّوا إِلَيَّ عِبَادَ اللَّهِ إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ (١٨) ﴾ الدخان – آية ١٨.

وقد جاء أمر الله للمؤمنين بحفظ الأمانات، قال تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا ﴾ النساء – آية ٥٨.

ونهى الله عن عدم تأدية الأمانات، قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ الأنفال– آية ٢٧.

وقد وصف الله تعالى المؤمنين بأنهم يؤدون الأمانات، فقال سبحانه: ﴿ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴾ المؤمنون – آية ٨.

وأخبرنا رسول الله ﷺ بأن الأمانة طريق لمحبة الله — عزَّ وجلَّ — ورسوله ﷺ، فعن عبد الرحمن بن أبي قراد السلمي رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: – إنْ أحببْتُمْ أنْ يُحِبَّكُمُ اللهَ تعالَى ورسولُهُ فأدُّوا إذا ائْتُمِنتُمْ، واصدُقُوا إذا حدَّثْتُمْ، وأحْسِنُوا جِوارَ مَنْ جاوَرَكُمْ. صحيح الجامع ١٤٠٩.

وقد ربط النبي ﷺ الإيمان بالأمانة، فعن أنس بن مالك قال: – خطَبَنا رسولُ اللهِ ﷺ فقال في الخُطبةِ: (لا إيمانَ لِمَن لا أمانةَ له ولا دينَ لِمَن لا عهدَ له). صحيح ابن حبان ١٩٤.

وكان خُلُق الأمانة من آخر وصايا الرسول ﷺ في حجة الوداع، فقال: وَمَنْ كَانَتْ عِنْدَهُ أَمَانَةٌ فَلْيُؤَدِّهَا إِلَى مَنِ ائْتَمَنَهُ عَلَيْهَا – وَبَسَطَ يَدَيْهِ فَقَالَ – أَلاَ هَلْ بَلَّغْتُ أَلاَ هَلْ بَلَّغْتُ أَلاَ هَلْ بَلَّغْتُ – ثُمَّ قَالَ – لِيُبَلِّغِ الشَّاهِدُ الْغَائِبَ فَإِنَّهُ رُبَّ مُبَلَّغٍ أَسْعَدُ مِنْ سَامِعٍ. أخرجه أحمد ٥/٧٢ (٢٠٩٧١)، وأبو داوود ٢١٤٥.

- **مبدأ إدارة الوقت:**

إنَّ للوقت أهمية كبرى في حياة الإنسان، فعلى من يعمل في الإدارة أنْ يدرك قيمته واغتنامه بما ينفعه بالدنيا والآخرة، لذلك حثَّ الإسلام على المحافظة على الوقت وإدراك أهميته.

فعن ابن عباس رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: – نِعمتان مغبونٌ فيهما كثيرٌ من النَّاسِ: الصِّحَّةُ والفراغُ. صحيح البخاري ٦٤١٢.

فهذا قول سيد وأفضل البشر، من لديه الوقت والصحة فهي أعظم النعم المحسود عليها صاحبها، وقد أقسم الله – عزَّ وجلَّ – على الأوقات وهو الخالق سبحانه وتعالى، قال تعالى في كتابه: ﴿ وَالْفَجْرِ (١) وَلَيَالٍ عَشْرٍ ﴾ الفجر – آية ١– ٢، وقال سبحانه: ﴿ وَالضُّحَى (١) وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ ﴾ الضحى – آية ١–٢، وقال تعالى: ﴿ وَالْعَصْرِ (١) إِنَّ الْإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴾ العصر– آية ١–٢، وقال – عزَّ وجلَّ –: ﴿ وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى (١) وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ ﴾ الليل – آية ١– ٢.

فقد نزل القرآن الكريم وفيه كثيرٌ من الشرائع المرتبطة بوقت معين، فيستطيع من خلالها المسلم التعوّد على إدارة وقته، ومن هذه الشرائع:

أ- الصلاة:

قال سبحانه: ﴿ أَقِمِ الصَّلَاةَ لِدُلُوكِ الشَّمْسِ إِلَى غَسَقِ اللَّيْلِ وَقُرْآنَ الْفَجْرِ إِنَّ قُرْآنَ الْفَجْرِ كَانَ مَشْهُودًا ﴾ الإسراء - آية ٧٨.

وقال سبحانه: ﴿ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ طَرَفَيِ النَّهَارِ وَزُلَفًا مِنَ اللَّيْلِ ﴾ هود — آية ١١٤.

وأخبرنا رسولنا الكريم ﷺ عن أوقات الصلاة: فعن عبد الله بن عمرو رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: وقتُ الظُّهرِ إذا زالت الشَّمسُ. وكان ظِلُّ الرجُل كطولِه، ما لم يحضُر العصرُ. ووقتُ العَصرِ ما لم تصفَرَّ الشَّمسُ. ووقت صلاةِ المغربِ ما لم يَغِبِ الشَّفَقُ. ووقتُ صلاةِ العِشاءِ إلى نصفِ اللَّيلِ الأوسَطِ، ووقت صلاة الصُّبحِ من طلوعِ الفَجرِ ما لم تطلُعِ الشَّمسُ، فإذا طلَعَت الشَّمسُ فأمسِكْ عن الصَّلاةِ؛ فإنها تطلُعُ بين قَرنَيَ شَيطانٍ . صحيح مسلم ٦١٢.

ب- الصيام:

قال تعالى عن الصيام: ﴿ أَيَّامًا مَعْدُودَاتٍ ﴾ البقرة - آية ١٨٤.

وقال - عزَّ وجلَّ -: ﴿ شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنْزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِنَ الْهُدَى وَالْفُرْقَانِ فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ ﴾ البقرة - آية ١٨٥.

وقال سبحانه عن وقت الأكل والشرب في رمضان: ﴿ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَكُمُ الْخَيْطُ الْأَبْيَضُ مِنَ الْخَيْطِ الْأَسْوَدِ مِنَ الْفَجْرِ ﴾ البقرة - آية ١٨٧.

قال الحافظ: وَمَعْنَى الآيَةِ حَتَّى يَظْهَرَ بَيَاضُ النَّهَارِ مِنْ سَوَادِ اللَّيْلِ ، وَهَذَا الْبَيَانُ يَحْصُلُ بِطُلُوعِ الْفَجْرِ الصَّادِقِ.

ج- الحج:

قال تعالى: ﴿ الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَعْلُومَاتٌ ﴾ سورة البقرة - آية ١٩٧.

د- التسبيح والاستغفار:

أخبرنا الله تعالى عن أفضل أوقات التسبيح والاستغفار، قال تعالى: ﴿ وَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ قَبْلَ طُلُوعِ الشَّمْسِ وَقَبْلَ الْغُرُوبِ ﴾ ق-آية٣٩، ويقول سبحانه: ﴿ وَالْمُسْتَغْفِرِينَ بِالْأَسْحَارِ ﴾ آل عمران - آية ١٧.

ومن هذه الآيات والأحاديث نجد أن الدين الإسلامي اهتم بمسألة الوقت، ولا توجد أي ديانة أخرى اهتمت بالوقت كما اهتم الإسلام بها، فعلى المسلم أن يحرص عليها بعبادة الله وفعل الخير، وطلب العلم، والاجتهاد في حياته الدينية والدنيوية؛ ليحصل على ما يريد، قال تعالى: ﴿ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ (٣٩) ﴾ النجم - آية ٣٩.

وقال سبحانه: ﴿ إِنَّ السَّاعَةَ آتِيَةٌ أَكَادُ أُخْفِيهَا لِتُجْزَى كُلُّ نَفْسٍ بِمَا تَسْعَى ﴾ طه - آية ١٥.

وقد أخبرنا رسول الله ﷺ أن الله سيسألنا عن نعمة هذا الوقت وكيف قضيناه، فعن معاذ بن جبل رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: - لنْ تَزُولَ قَدَما عبدٍ يومَ القيامةِ حتى يُسْأَلَ

عن أَرْبَعِ خِصالٍ عن عُمُرِهِ فيمَ أَفْناهُ؟ وعَنْ شَبابِه فيمَ أَبْلاهُ؟ وعَنْ مالِهِ من أين اكْتَسَبَهُ وفيمَ أنْفَقَهُ؟ وعَنْ علمِهِ ماذا عمِلَ فيهِ. صحيح الترغيب للألباني ٣٥٩٣

- **مبدأ الحلم:**

الحِلم صفةٌ أساسيةٌ ترتبط بالخُلق الإسلامي ولهُ مكانة عظيمة، فيجب على الإداري أن يكون حليمًا مع مرؤوسيه.

والحِلم صفةٌ من صفات الله – عزَّ وجلَّ – والأنبياء، قال تعالى: ﴿ لا يُؤَاخِذُكُمُ اللَّهُ بِاللَّغْوِ فِي أَيْمَانِكُمْ وَلكِنْ يُؤَاخِذُكُمْ بِما كَسَبَتْ قُلُوبُكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ حَلِيمٌ ﴾ البقرة — آية ٢٢٥.

وقال تعالى: ﴿ قَوْلٌ مَعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِنْ صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أَذًى وَاللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٌ ﴾ البقرة – آية ٢٦٣.

ووصف الله سبحانه إبراهيم عليه السلام بالحِلم في قوله سبحانه: ﴿ إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَأَوَّاهٌ حَلِيمٌ ﴾ التوبة – آية ١١٤.

وقد وصف إسماعيل عليه السلام بالحِلم في قوله تعالى: ﴿ فَبَشَّرْنَاهُ بِغُلَامٍ حَلِيمٍ ﴾ الصافات – آية ١٠١.

ونرى رسول الله ﷺ لم يغضب لنفسه، ولا يأخذ بحقه على من أذاه، بل ولا يكفي حتى بالدعاء، رغم ما فعلَهُ المشركين به، فقد كان أكثر البشر حلِمًا.

- **ومن بعض مواقف حِلم الرسول ﷺ:**

أ: ما حصل لرسول الله ﷺ في يوم معركة أحد فقد كُسِرت رَباعيَتُه وشُجَّ وجْهُه ﷺ يوم أُحد، وقد شقَّ ذلك على بعض من أصحابه وقالوا له يا رسول الله ادعُ على المشركين وهو الرسول الذي لا تخيب دعوته إذا دعاها لكنه رفض وقال: " إني لم أُبعَثْ لعَّانًا. وإنما بُعِثتُ رحمةً ". صحيح مسلم ٢٥٩٩.

ب: عفْوه عن كفَّار قريشٍ عندما فتح مكة رغم ما لقيه من عذاب، وأخرجوه من مكة وقاموا بتعذيب أصحابه، لكنَّنا نراه بحِلمه الكبير يعفو عنهم، فقد قال لهم رسلو الله ﷺ: يا معشر قريشٍ، ما ترون أني فاعلٌ بكم؟ قالوا: خيرًا، أخٌ كريمٌ وابنُ أخٍ كريمٍ!! قال: فإني أقولُ لكم ما قال يوسفُ لإخوتِه.: لا تثريبَ عليكم اليوم، اذهبوا فأنتم الطلقاء. سيرة ابن هشام (٤ / ١٠٧٨)، وزاد المعاد (٣ / ٤٠٧، ٤٠٨).

ج: موقف رسول الله ﷺ مع الإعرابي الذي سحب بُردته ﷺ:

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: - كنتُ أمشي مع رسولِ اللهِ ﷺ، وعليه رِداءٌ نَجرانيٌّ غليظُ الحاشيةِ. فأدركه أعرابيٌّ. فجبَذَه بردائِه جبْذةً شديدةً. نظرتُ إلى صفحةِ عُنُقِ رسولِ اللهِ ﷺ وقد أثَّرتْ بها حاشيةُ الرِّداءِ. من شدّةِ جبْذَتِهِ. ثم قال: يا محمدُ! مُرْ لي من مالِ اللهِ الذي عندك. فالتفتَ إليه رسولُ اللهِ ﷺ. فضحِك . صحيح مسلم ١٠٥٧.

وقد وجَّهَنا رسول الله ﷺ بالتحلّي بصفة الحِلم في أحاديث كثيرة ومنها:

- فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: - أنَّ رجلًا قال للنبيِّ ﷺ: أَوصِني، قال: (لا تَغضَبْ). فردَّد مِرارًا، قال: (لا تَغضَبْ). صحيح البخاري ٦١١٦.

- وقال رسول الله ﷺ: - ليسَ الشَّديدُ بالصُّرَعةِ، إنَّما الشَّديدُ الَّذي يملِكُ نفسَهُ عندَ الغضبِ. صحيح البخاري ٦١١٤.

- مبدأ الرحمة:

إن صفة الرحمة صفة عظيمة، إذ لابد أن يتصف بها الإداري، كما نبغي على الإداري أن يكون رحيمًا مع الآخرين.

الرحمة هي صفة من صفات الخالق - عزَّ وجلَّ -، وقد وصف الله سبحانه نفسه بالرحمة في آيات كثيرة، قال تعالى: ﴿ وَرَحْمَتِي وَسِعَتْ كُلَّ شَيْءٍ فَسَأَكْتُبُهَا لِلَّذِينَ يَتَّقُونَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَالَّذِينَ هُمْ بِآيَاتِنَا يُؤْمِنُونَ ﴾ الأعراف – آية ١٥٦، وقال تعالى: ﴿ وَرَبُّكَ الْغَنِيُّ ذُو الرَّحْمَةِ ﴾ الأنعام- آية ١٣٣.

وقال تعالى: ﴿ قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَى أَنفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِن رَّحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعاً إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ ﴾ الزمر- آية ٥٣.

وقال تعالى: ﴿ قُل لِّمَن مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ قُل لِلّهِ كَتَبَ عَلَى نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ ﴾ الأنعام – آية ١٢.

وقد وصف النبي ﷺ الرحمة لله – عزَّ وجلَّ –، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: – لما قضى اللهُ الخلقَ، كتب في كتابِه، فهو عندَهُ فوقَ العرشِ: إِنَّ رحمتي غلبتْ غضَبِي. صحيح الجامع للألباني ٥٢١٤.

وكان رسول الله ﷺ يتحلَّى بهذه الصفة العظيمة، وكيف لا يتحلَّى بها ورسالته للبشر مبنية على الرحمة؟، قال تعالى: ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾ الأنبياء- آية ١٠٧.

وقال تعالى: ﴿ لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ ﴾ التوبة – آية ١٢٨.

ولو كان رسول الله ﷺ لم يتصف بالرحمة فلن يتَّبعه أحد، لذا كانت الرحمة من أهمِّ الصفات التي ينبغي للمسلم أن يحرص عليها، قال تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ﴾ آل عمران – آية ١٥٩.

وقد وصف النبي ﷺ رحمة المؤمنين ببعضهم مثل الجسد الواحد، فعن النعمان بن بشير رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: مَثلُ المؤمنين في توادِّهم وتراحُمِهم وتعاطُفِهم، مَثلُ الجسدِ. إذا اشتكَى منه عضوٌ، تداعَى له سائرُ الجسدِ بالسَّهرِ والحُمَّى. صحيح مسلم ٢٥٨٦.

والرحمة هي خُلقٌ من أخلاق المسلمين حتى مع الكفَّار، فعن جرير بن عبدالله رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: لا يرحمُ اللهُ من لا يرحمُ الناسَ. صحيح البخاري ٧٣٧٦.

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قيل: يا رسولَ اللهِ! ادْعُ على المشركين. قال " إني لم أُبعَثْ لعَّانًا. وإنما بُعِثتُ رحمةً ". صحيح مسلم ٢٥٩٩.

- **مبدأ الصبر:**

يعتبر الصبر من الصفات المهمة التي يجب أن يمتلكها الإداري أثناء الإدارة، ونجد أن الإسلام اهتم بالصبر كثيراً، ومن أعظم فضائل الصبر أنَّ الله سبحانه يكون مع كل صابر، قال تعالى: ﴿ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴾ الأنفال – آية ٤٦.

وأمر الله نبيه بالصبر فقد قال له: ﴿ وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ ﴾ النحل – آية ١٢٧.

والصبر كان من صفات الأنبياء، بل أفضل الأنبياء وهم أولي العزم، قال تعالى: ﴿ فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُوْلُوْ الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ ﴾ الأحقاف – آية ٣٥.

وأمر الله المؤمنين بالصبر فقال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا ﴾ آل عمران – آية ٢٠٠.

امتدح وأثنى الله على الصابرين فقال: ﴿ وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴾ البقرة – آية ١٧٧.

وبشر الله الصابرين بحبِّه لهم فقال سبحانه وتعالى: ﴿ وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ ﴾ آل عمران – آية ١٤٦.

وقد وعد الله الصابرين بالجزاء حينما قال: ﴿ وَلَنَجْزِيَنَّ الَّذِينَ صَبَرُوا أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ النحل- آية ٩٦.

والصبر خيرٌ للمؤمن كما قال رسول الله ﷺ، فعن صهيب بن سنان أن رسول الله قال: – عجبًا لأمرِ المؤمنِ. إن أمرَه كلَّه خيرٌ. وليس ذاك لأحدٍ إلا للمؤمنِ. إن أصابته سراءُ شكرَ. فكان خيراً له. وإن أصابته ضراءُ صبر. فكان خيراً له. صحيح مسلم ٢٩٩٩.

- مبدأ التواضع:

أمر الله نبيه ﷺ بالتواضع، لذلك ينبغي على الإداري التمسك بصفة التواضع، فقال: ﴿ وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴾ الشعراء – آية ٢١٥.

وكان رسول الله ﷺ أحب البشر إلى الله سبحانه، وأفضلهم، وخاتم الأنبياء، وصاحب رسالة ربِّه، ورغم كل هذا الفضل والمنزلة العظيمة إلا أنَّنا نراه أكثر البشر تواضعًا، فعن أبي هريرة قال: قال رسول الله ﷺ: ((- من تواضع للهِ رفعَه اللهُ)). السلسلة الصحيحة للألباني ٢٣٢٨.

وقد أوحى الله لنبيه ﷺ أن يأمُر المؤمنين بالتواضع، فذكر مسلم في صحيحه من حديث عياض، قال رسول الله ﷺ: " إنّ اللهَ أوحى إليَّ أن تواضعوا حتى لا يفخرَ أحدٌ على أحدٍ، ولا يبغي أحدٌ على أحدٍ ". صحيح مسلم ٢٨٦٥.

– ومن بعض مواقف تواضع النبي ﷺ:

أ- تواضع الرسول ﷺ مع الإعرابي الخائف منه:

عن قيس بن أبي حازم قال: - أنَّ رجلًا أتى رسولَ اللهِ ﷺ، فقام بين يدَيه، فأخذه من الرِّعدةِ، فقال رسولُ اللهِ ﷺ: هوِّنْ عليك فإني لستُ بملِكٍ إنما أنا ابن امرأةٍ من قريشٍ كانت تأكلُ القَديدَ. السلسلة الصحيحة للألباني ٤/٤٩٦.

* القديد: اللحم المملوح المجفف في الشمس.

ب- تواضع رسول الله ﷺ مع أصحابه:

عن عثمان بن عفان رضي الله عنه قال: - إنَّا واللَّهِ قد صَحِبنا رَسولَ اللَّهِ ﷺ في السَّفرِ والحضَرِ وكانَ يعودُ مَرضانا ويتبعُ جَنائزَنا ويغزو معَنا ويُواسينا بالقليلِ والكثيرِ. مسند أحمد ١/٢٤٦.

ج- تواضع رسول الله ﷺ مع خادمه:

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: خدَمتُ رسولَ اللَّهِ ﷺ عَشرَ سنينَ فما قالَ لي: أفٍّ قطُّ، وما قالَ لِشيءٍ صنعتُهُ لمَ صنعتَهُ، ولا لشيءٍ ترَكْتُهُ لمَ ترَكْتَهُ؟ وكانَ رسولُ اللَّهِ ﷺ مِن أحسنِ النَّاسِ خُلُقًا. رواه الترمذي وصححه الألباني في صحيحه ٢٠١٥.

د- رسول الله ﷺ لا يحب الإطراء الكثير:

عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ - لا تُطرُوني كما أطرَتِ النَّصارى عيسى ابنَ مريمَ فإنَّما أنا عبدٌ فقولوا: عبدُ اللهِ ورسولُه. صحيح ابن حبان ٦٢٣٩.

المراجع

- **أولًا المراجع العربية:**

- ابن منظور، جمال الدين. (٢٠٠٣م). **لسان العرب**. ج٣. مصر: دار الحرية للنشر والتوزيع.

- أبو أسعد، أحمد. (٢٠١٣م). **الإرشاد المدرسي**. ط٣. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- أبو العينين، علي. (١٩٩٨م). **القيم الإسلامية والتربية**. ط١. المدينة المنورة: مكتبة إبراهيم حلبي.

- أبو دف، محمود. (٢٠١٥م). **دراسات في الفكر التربوي الإسلامي**. غزة: مكتبة منصور للطباعة والنشر والتوزيع.

- أبو راضي، رويدة. (٢٠١٣م). **المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمّان.

- أبو راضي، رويدة. (٢٠١٣م). **المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- أحمد، أحمد. والعريشي، جبريل. ورشاد، وفاء. وعلي، عيد. (٢٠١٣م). **التربية الأسرية ومؤسسات التنشئة الاجتماعية**. ط١. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- براق، محمد، ونعموني، مراد. (٢٠٠٧م). التغيير التنظيمي مدخل الإدارة بالقيم. **مجلة دراسات الجزائر**، (٥)، ١٤١-١٦٠.

- بلانكارد، كينيث. وكونور، مايكل. (٢٠٠٠م). **الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم)، (ترجمة عدنان سليمان)**. عمّان: دار الرضا للنشر.

- بلانكارد، كينيث، وأكونور، مايكل. (٢٠٠٢م). **الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم. ترجمة: سليمان**. (د .ط). عمان: دار الرضا للنشر.

- الجلاد، ماجد زكي. (٢٠٠٥م). **تعلم القيم وتعليمها**. ط١. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الحديبي، مصطفى. (٢٠١٣م). **الإرشاد النفسي الديني**. مصر : السحاب للنشر والتوزيع.

- حسين، سلامة وطه، حسين. (٢٠٠٧م). **استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي**. ط١ . عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- حمادات، محمد. (٢٠٠٦م). **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**. ط١ . عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حمادات، محمد. (٢٠٠٦م). **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**. ط١. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الحولي، عليان. (٢٠٠٨م) **أصول التربية**. ط١. غزة: مكتبة آفاق.

- ربيع، هناء عبد التواب. (٢٠١٤م). متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي. **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية بمصر** ، (٨)، ٢٠٤٧-٢٥٣٣.

- الرجيبي، رياء. (٢٠٠٢م). **تطبيق خطوات مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، عمان.

- الزيود، ماجد. (٢٠٠٦م). **الشباب والقيم في عالم متغير** . ط١. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- شواهين، خير. وبدندي، شهرزاد. (٢٠٠٩م). **تنمية مهارات التفكير للأطفال (تطبيقات عملية)**. عمّان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- ضحيك، نعمة. (٢٠١٦م). **درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية**. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية: غزة.

- الطواب، سيد. (١٩٩٥م). **النمو الإنساني أسسه وتطبيقاته**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- العايدي، رامز. (٢٠١١م). **الوجيز في علم الإجرام والعقاب**. غزة: أكاديمية فلسطين للعلوم الأمنية.

- عبد الحميد، صلاح. (٢٠١٢م). **فن التعامل مع الآخرين**. مصر ، المهندسين: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع.

- العتيبي، صبحي. (٢٠٠٥م). **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**. ط١. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- العتيبي، مشاعل. (٢٠٠٩م). **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- عساف، عبد المعطي. (٢٠٠٥م). **نظرية التفوق الإداري نظرية الإدارة بالقيم الطريق إلى العالمية**. ط١. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- عساف، عبد المعطي. (٢٠١٢م). **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**. ط١. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- عطية، محسن، والهاشمي، عبد الرحمن. (٢٠٠٨م). **التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل**. عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- العلياني، سعيد سهلان. (٢٠٠٨م). **ممارسة القيم الإدارية لدي مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

- الغفار، كارم. (٢٠٠٨م). **كيف نربي أطفالنا على هدى النبي صلى الله عليه وسلم**. الجيزة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

- القرالة، نجلاء. (٢٠٠٨م) . **القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- لخضر، مرغاد وحدة، رايس. (٢٠٠٦م). **الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال**. ط١ . القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

- لخضر، مرغاد، وحدة، رايس. (٢٠٠٦م). **الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال**. ط١ . القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

- المصري، محمد. (٢٠٠٥م). **أخلاقيات المهنة**. ط١ . عمان: مكتبة الرسالة الحديثة.

- المناعمة، وائل. (٢٠١١م). **العلاقات العامة**. ط١ . غزة: مكتبة آفاق.

- الناشف، هدى. (٢٠١١م). **الأسرة وتربية الطفل**. ط٢. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- ناصر، إبراهيم. (١٩٩٦م، أ). **مقدمة في التربية**. ط٨. عمّان: دار عمار.

- ناصر، إبراهيم. (١٩٩٦م، ب). **علم الاجتماع التربوي**. بيروت وعمان: دار الجليل ومكتبة الرائد العلمية.

- نعيمة، محمد. (٢٠٠٢م). **التنشئة الاجتماعية وسمات الشخصية**. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية.

- نومورا، يوشيكو. (٢٠٠٤م). **التعليم التكاملي المستمر كصانع للمستقبل مبادئ نومورا في التعليم التكاملي المستمر** ، **(ترجمة اليونسكو)**. القاهرة: دار الفكر الإسلامي بالقاهرة. (العمل الأصلي نشر في عام ١٩٩٦م).

- همشري، عمر. (٢٠٠٣م). **التنشئة الاجتماعية للطفل**. ط١. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- ياغي، محمد. (٢٠١٢م). **الأخلاقيات في الإدارة**. ط١. عمّان: دار الأوائل للنشر.

- ثانيًا :المراجع الأجنبية :

-Arabaci, i.B. (2003). School Management by Values According to Teachers' Opinions. Procedia-Social and Behavioral Sciences, (103), 801-806.

- Dogan ,s. (2016). Model of values- Based Managent Process In Schools : A mixed Design Study. International Journal of Higher Education, 5, (1), 83-96.

- Gardiner, M. E., & Tenuto, P. L. (2015). Reflections of Practicing School Principals on Ethical Leadership and Decision-Making: Confronting Social Injustice. The Journal of Values-Based Leadership, 8 (2), 6-15.



أسعد بتواصلكم

محمد بن فوزي الغامدي



0556214555



m00hammad10



mohammad_122@hotmail.com